

## Konkurrierende Netzwerke: SED und alte Intelligenz in Unternehmen der DDR-Industrie

Müller, Armin

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:  
GESIS - Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Müller, A. (2010). Konkurrierende Netzwerke: SED und alte Intelligenz in Unternehmen der DDR-Industrie. *Historical Social Research*, 35(3), 134-162. <https://doi.org/10.12759/hsr.35.2010.3.134-162>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY Lizenz (Namensnennung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.de>

### Terms of use:

This document is made available under a CC BY Licence (Attribution). For more Information see:  
<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0>

# Konkurrierende Netzwerke: SED und alte Intelligenz in Unternehmen der DDR-Industrie

Armin Müller \*

**Abstract:** »Competing Networks: The SED and the Old Intelligentsia in the Industry of the GDR«. The fate of former Nazis in the economy of the GDR is closely linked to the question about the transformation of private-state enterprises in the socialist planned economy and the course of the elite change in there. To answer these questions, this article evaluates nine companies. Their directors (»Werkleiter«) are characterized and compared for the period between the end of the Second World War and the 1960s. Two relevant generations of managers can be analysed: Managers of the first generation are described as »transformation leaders« and were mostly part of the old intelligentsia. They dominated many companies until the late 1950s and, in some cases, until the mid-1960s. Then they were replaced by representatives of the »Aufbaugeneration«, young GDR-socialized managers. In the article this process is characterized as a long drawn-out elite change paralleled by a long phase of transformation towards planned economy.

The article divides this transformation into four periods. In the first phase, many former Nazis, together with other owners and managers, were ousted from their top positions in the companies. A central concern of the Communist Party (SED) leadership was the change of industrial power, not a systematic denazification. In later years, an indifferent and inclusive policy towards former Nazis prevailed. The training of a new intelligentsia, a generation that was both politically loyal and professionally qualified, became more important. In the transition phases, in-house networks were dominated by the old intelligentsia and determined the company's developments.

**Keywords:** Networks, socialism, intelligentsia, industry, economic elites, denazification.

## 1. Perspektivwechsel

Forschungen zu Schicksal und Karriere der nationalsozialistischen Wirtschaftselite in mittel- und ostdeutschen Unternehmen in der Zeit nach 1945 sind eng mit mehreren aktuellen Diskussionen in der DDR-Forschung verknüpft. Richtet man den Blick auf den Verbleib ehemaliger NSDAP-Mitglieder in Betrieben und in der Wirtschaftsverwaltung der SBZ/DDR, dann stößt man vor allem auf neuere Publikationen zum Themenbereich Enteignung und Verstaatlichung,

---

\* Address all communications to: Armin Müller, Duale Hochschule Ravensburg, Weinbergstraße 17, 88214 Ravensburg, Germany; e-mail: a.mueller@dhw-ravensburg.de.

zum Verhältnis alter und neuer Eliten und zu den Transformationsprozessen in den Unternehmen. Das Verhältnis der SED zu NSDAP-Mitgliedern in der volkseigenen Industrie kann nur in diesem Kontext sinnvoll analysiert, eingeordnet und bewertet werden.

Die letzten Jahre hat die DDR-Forschung bezüglich der Themenfelder sozialistische Planwirtschaft und staatseigene Unternehmen teilweise einen Perspektivwechsel erlebt, der vor allem zwei Bereiche umfasst: Erstens war eine verstärkte Abwendung von der bislang dominierenden Makroperspektive und der damit verbundenen Analyse der DDR-Wirtschaft aus Sicht des zentralen Staats- und Parteiapparats sowie eine Hinwendung zu einer mikroökonomischen Analyse und Aufwertung dezentraler Prozesse und Strukturen zu beobachten.<sup>1</sup> Und zweitens ging damit eine stärkere Orientierung der Forschungsarbeiten an analytischen Ansätzen und methodisch-theoretischen Fragestellungen einher. Das entsprechende Handwerkszeug wird dabei häufig der neueren theoriegeleiteten Unternehmensgeschichte entlehnt, die sich in den letzten zwei Jahrzehnten v. a. Modelle der Neuen Institutionenökonomik und Teilansätze der Kulturwissenschaften fruchtbar zu Nutze gemacht hat (vgl. Wischermann/ Borscheid/ Ellerbrock 2000; Hesse 2002; Ellerbrock and Wischermann 2004).

Insofern kann hier getrost von einer nachholenden Entwicklung innerhalb der DDR-Wirtschaftsgeschichte gegenüber der gesamten Disziplin gesprochen werden, die längst noch nicht abgeschlossen ist.

Die empirischen Ergebnisse dieses Forschungsfelds unterstreichen die Notwendigkeit solcher Analysen. Strukturen und Grundkonflikte in Wirtschaft und Gesellschaft der DDR werden hier aus neuer Perspektive beleuchtet. Für das Thema des vorliegenden Aufsatzes, den Elitenverbleib und den Elitenwandel in der frühen Planwirtschaft, wird das Bild eines schnellen und radikalen Übergangs der privatwirtschaftlichen in sozialistisch-planwirtschaftliche Strukturen 1948/49 zunehmend von der Vorstellung eines längeren Transformationsprozesses abgelöst, der sich bis in die 1960er Jahre hinein zog. In Kapitel 2 wird deshalb der aktuelle Forschungsbefund zu diesem Themenkomplex zusammengefasst. Dort werden insgesamt neun verschiedene Unternehmen vorge-

---

<sup>1</sup> Zur alten Perspektive vgl. André Steiner: *Von Plan zu Plan. Eine Wirtschaftsgeschichte der DDR*, München 2004; sowie die Beiträge in André Steiner (Hg.): *Überholen ohne Einzuholen. Die DDR-Wirtschaft als Fußnote der deutschen Geschichte*, Berlin 2006. Zur neuen Perspektive fehlt bislang eine Gesamtdarstellung. Konzeptionelle Überlegungen dazu finden sich hier: Johannes Bähr: *Unternehmensgeschichte in Deutschland – Ansätze und Perspektiven der neueren Forschung und das Verhältnis zur DDR-Geschichte*, in: Hermann-Josef Rupieper, Friederike Sattler, Georg Wagner-Kyora (Hg.): *Die mitteldeutsche Chemieindustrie und ihre Arbeiter im 20. Jahrhundert*, S. 35-51; Friederike Sattler: *Unternehmerische und kompensatorische Netzwerke. Anregungen der Unternehmensgeschichte für die Analyse von wirtschaftlichen Netzwerkstrukturen in staatssozialistischen Gesellschaften*, in: Annette Schuhmann (Hg.), *Vernetzte Improvisationen. Studien zu gesellschaftlichen Subsystemen in Osteuropa und der DDR*, Köln/Weimar/Wien 2008, S. 139-155.

stellt, die jeweiligen Verläufe bezüglich des Elitenwandels zusammengefasst und miteinander in Bezug gesetzt. Datenbasis dieser qualitativen Analysen sind zum einen eigene Forschungen des Autors sowie mehrere Publikationen anderer Wissenschaftler, die für diesen Vergleich herangezogen und ausgewertet wurden. Dabei konzentriert sich die Analyse an dieser Stelle weitgehend auf die Position des Werkleiters der jeweiligen Unternehmen, also des einzelverantwortlichen Leiters des Volkseigenen Betriebes, in einem Zeitraum von Kriegsende 1945 bis in die 1960er Jahre. Andere Publikationen (vgl. Augustine 2007, Remy 2010) und Vorträge<sup>2</sup> belegen, dass die Prozesse, die hier für die Werkleiter vorgestellt werden, beispielhaften Charakter haben für die weiter zu fassende Funktionselite der Manager in der DDR-Industrie.

Zur Interpretation der empirischen Befunde wird dann in den Kapiteln 3 und 4 auf ein Modell aus der Netzwerkforschung zurückgegriffen. Grundlage dieses Modells werden die in Kapitel 3 vorgestellten Überlegungen zur Bedeutung von personellen Netzwerken für Organisationen, eine institutionenökonomische Sicht auf die Stellung der VEB in der DDR-Industrie und darauf aufbauende Netzwerkstrategien für die Machthaber der Staats- und Parteiführung sein. Im Modell selbst (Kapitel 4) wird der Prozess des Elitenwandels in vier aufeinanderfolgende Phasen der Transformation zerlegt und es werden die dabei konkurrierenden Netzwerke von alten und neuen Eliten in den Unternehmen analysiert. Hier wird auch die Frage nach dem Umgang der SED mit den nationalsozialistisch belasteten Eigentümern und Managern in den Unternehmen aufgegriffen und in die übergreifende Problemstellung integriert. Letztlich ist es Ziel des Aufsatzes, die Potentiale einer bislang kaum für die DDR-Wirtschaftsgeschichte genutzte Netzwerkforschung produktiv aufzugreifen und damit einen lang gezogenen Transformationsprozess im Sinne ständiger Wechselwirkungen zwischen Makro- und Mikroebene zu beschreiben.<sup>3</sup>

## 2. Betriebliche Eliten in der DDR-Industrie

### 2.1 Die Beispielunternehmen

Empirische Basis der folgenden Analyse sind verschiedene Publikationen zu Volkseigenen Betrieben. Aus den eigenen Forschungsarbeiten des Autors und vergleichbaren Veröffentlichungen der letzten Jahre wurden insgesamt neun Unternehmen ausgewählt und ausgewertet. Dabei handelt es sich um folgende Betriebe, die kurz dargestellt werden.

---

<sup>2</sup> Z. B. die Arbeiten von Ulrike Schulz zum Unternehmen Simson Suhl, vgl. <[http://www.uni-bielefeld.de/bghs/personen/profile/ulrike\\_schulz.html](http://www.uni-bielefeld.de/bghs/personen/profile/ulrike_schulz.html)> (Abruf 15.5.2010).

<sup>3</sup> Zu den Makro-Mikrowechselwirkungen vgl. die sozialwissenschaftlichen Grundlagenwerke James Coleman: Grundlagen der Sozialtheorie, 3 Bde. München 1991. Hartmut Esser: Soziologie. Allgemeine Grundlagen, Frankfurt/M. u. New York 1993.

- 1) VEB Buchbindereimaschinenwerk (Karl Krause) Leipzig: Das traditionsreiche, schon 1855 gegründete Unternehmen war eine international erfolgreiche Maschinenfabrik, die sich auf die Entwicklung und Produktion papierverarbeitender (polygraphischer) Maschinen spezialisierte. Ab dem Kaiserreich beschäftigte man mehr als 1.000 Mitarbeiter, im Zweiten Weltkrieg wurden die Kapazitäten weitgehend auf Rüstungsprodukte umgestellt. In der sowjetischen Besatzungszeit wurde die damalige Eigentümerfamilie Biagosch enteignet, sie floh nach Westdeutschland und baute in Bielefeld ein neues Unternehmen auf. Der Leipziger Betrieb wurde mit seinem alten Produktionsprogramm als VEB Buchbindereimaschinenwerk (Bubima) weitergeführt. Die unbefriedigenden Ergebnisse führten aber 1959/60 dazu, dass der Betrieb mit dem VEB Falz- und Heftmaschinenwerk fusioniert wurde und dadurch seine Selbständigkeit verlor (vgl. Müller 2006, 68-71; vgl. Müller 2008, 181-204).
- 2) VEB Falz- und Heftmaschinenwerk (Gebrüder Brehmer) Leipzig: Die Geschichte dieses Unternehmens reicht ebenfalls bis in die frühe Industrialisierung zurück. Ausgangspunkt war die Erfindung der Drahtheftmaschine durch August Brehmer in den USA, für die sein Bruder Hugo Brehmer 1879 in Leipzig eine Fabrik gründete, die für den deutschen Markt produzierte. Dieses Verfahren und weitere Folgeerfindungen wie die Faden-Buchheftmaschine revolutionierten die Buchherstellung, sodass das Unternehmen Gebrüder Brehmer schnell expandierte. In den Weimarer Jahren und im Zweiten Weltkrieg erreichte man eine vierstelligen Mitarbeiterzahl. Auch die Gebrüder Brehmer KG wurde Teil der Kriegswirtschaft, sodass die Eigentümerfamilie Colditz nach 1945 enteignet wurde. Der Staatsbetrieb schaffte es aber, die Produktion der international bekannten und geschätzten Brehmer-Maschinen in den 50er Jahren fortzuführen und die Technologien polygraphischer Maschinen in den Folgejahrzehnten innovativ weiterzuentwickeln, sodass er später DDR-Leitbetrieb der gesamten Druckmaschinenindustrie und ab 1970 Stammbetrieb des Kombines Polygraph wurde (Müller 2006, 72-76; Kettlitz 2004).
- 3) VEB Leipziger Stahlbau und Verzinkerei (Grohmann & Frosch): Das Vorgängerunternehmen entstand 1888/89 als Verzinkerei und Wellblechwalzwerk im Leipziger Westen. Wichtigste Gründergestalt war der Ingenieur Wilhelm Frosch, der bis zu seinem Tod 1943 den Betrieb prägte und letztlich über 1.000 Mitarbeiter insbesondere mit Stahlbauarbeiten aller Art für Kunden in der Schwerindustrie beschäftigte. Seine Nachkommen wurden nach Kriegsende enteignet und der verstaatlichte Betrieb unter neuer Führung Schritt um Schritt zu einem Fachbetrieb des Schwermaschinenbaus (Slip- und Krananlagen) umprofiliert (vgl. Müller 2006, 76-79).
- 4) VEB Schwermaschinenbau S.M. Kirow (Unruh & Liebig) Leipzig: Das Unternehmen geht zurück auf ein technisches Büro und eine kleine Maschinenfabrik des Ingenieurs Karl Richard Liebig im Kaiserreich. Ab 1899 war

das Leipziger Unternehmen Unruh & Liebig Teil der Peniger Maschinenfabrik und Eisengießerei AG und fertigte v. a. Aufzüge, Hebe- und Krananlagen. Mit 200 Beschäftigten in Friedenszeiten und 500 im Weltkrieg (Rüstungsproduktion, Zwangsarbeiter) war es noch kein Großunternehmen, die eigentliche Expansion fand erst ab 1946 unter sowjetischer Kontrolle als SAG-Betrieb statt. In wenigen Jahren verzehnfachte sich die Beschäftigtenzahl auf über 3.000, produziert wurden in großem Stil weiterhin Krane, Aufzüge und Förderanlagen vor allem auch für den Ost-Export. Nach der Rückgabe an die DDR 1954 entwickelte sich der VEB Kirow erfolgreich weiter und wurde nicht nur wichtiger Schlüsselbetrieb im späteren Kombinat TAKRAF, sondern auch zum Weltmarktführer für schwere Eisenbahndrehkrane (vgl. Müller 2006, 79-83).<sup>4</sup>

- 5) VEB Verlade- und Transportanlagenbau (Bleichert) Leipzig: Der Grundstein der Unternehmensgeschichte wurde in den 1870er Jahren von Adolf Bleichert, dem Erfinder der modernen Drahtseilbahn, gelegt. Sein Ingenieurbüro wurde zur Keimzelle der Transportanlagenfabrik Bleichert, in der in wachsender Zahl Drahtseilbahnen v. a. für die Schwerindustrie produziert wurden. Bis in die Weimarer Jahre wuchs die Firma zu einem Großunternehmen mit rund 1.700 Mitarbeitern heran, Schritt um Schritt geriet es aber in Abhängigkeit der Felten & Guillaume Carlswerke Köln-Mülheim und infolge der Weltwirtschaftskrise wurde Bleichert in deren Konzern integriert. Im Zweiten Weltkrieg erlebte der Betrieb das typische Schicksal durch Einbindung in die Kriegswirtschaft und Bombenschäden. Danach wurde der Leipziger Betrieb enteignet und bis 1954 als SAG-Betrieb weitergeführt, dann an die DDR zurückgegeben und in den VEB Verlade- und Transportanlagenbau (VTA) umgewandelt. Innerhalb des Schwermaschinenbaus der DDR-Industrie nahm der VEB VTA eine wichtige und exportrelevante Rolle ein. Er wurde Stammbetrieb des VVB (später Kombinat) TAKRAF (Werner 2004, 37-50; vgl. Hötzel und Krieg 2002).
- 6) VEB Carl Zeiss Jena: Der weltweit bekannte Optik- und Hightech-Konzern geht zurück auf die wissenschaftlichen Leistungen Ernst Abbes ab den 1860er Jahren im Bereich der Mikroskoptechnik und dessen Fähigkeit, diese Grundlagen in industriell-kommerzielle Anwendungen zu überführen. Sein unternehmerisches Erbe wurde unter dem Dach der von ihm gegründeten Carl Zeiss-Stiftung erfolgreich fortgeführt. In beiden Weltkriegen gehörte Zeiss mit seinen Präzisionsinstrumenten zu den führenden deutschen Rüstungsunternehmen mit teilweise über 10.000 Beschäftigten. Nach Ende des Weltkriegs erlitt der Betrieb schwere Verluste durch umfangreiche Demontagen, konnte aber dann von einer neuen Managergeneration auch als DDR-Staatsbetrieb zu neuen Erfolgen geführt werden. Der VEB Carl Zeiss Jena

---

<sup>4</sup> TAKRAF stand als Branchenkürzel für „Tagebauausrüstungen, Krane und Förderanlagen“.

war sowohl in der feinmechanischen Zeit der 1950er und 1960er Jahre als auch im Übergang zur Elektronik einer der großen Schlüsselbetriebe der DDR-Industrie. In den Jenaer Stammbetrieben des Zeiss-Kombinats waren stetig über 10.000 Mitarbeiter beschäftigt und in der Ära Honecker kontrollierte die Zeiss-Kombinatsleitung von Jena aus zwei Dutzend Großbetriebe mit insgesamt 70.000 Beschäftigten (vgl. Mühlfriedel und Hellmuth 1996, 2004; Walter 2000).

- 7) VEB Leuna-Werke „Walter-Ulbricht“: Eine ähnliche Bedeutung für die Chemische Industrie in Gesamtdeutschland kam den Leuna-Werken zu. Sie entstanden im Ersten Weltkrieg als Fabrik der BASF für die Ammoniak-Herstellung. 1926 wurde das Werk Teil des Branchenzusammenschlusses der I.G. Farben. Im Nationalsozialismus wurde Leuna ein Schlüsselbetrieb bei der Erzeugung synthetischen Benzins aus Braunkohle. Durch Krieg und Besatzung erlitten die Fabriken schwere Verluste durch Bombardierungen und Demontagen, trotzdem wurde es von sowjetischen Besatzern und DDR-Wirtschaftsbehörden schnell wieder zu einem Großunternehmen mit bis zu 30.000 Beschäftigten aufgebaut. Ab 1965 trug der VEB Leuna-Werke den Ehrennamen „Walter Ulbricht“, was seine Bedeutung für die Grundstoffindustrie unterstrich.
- 8) VEB Chemische Werke Buna, Schkopau: Im Vergleich zu den anderen Beispielunternehmen waren die Buna-Werke eine echte Neugründung. Sie entstanden in Schkopau erst 1936 als Synthesekautschukwerk der I.G. Farben, sodass es – wie Leuna – ein zentraler Betrieb für die Autarkiepolitik der Nationalsozialisten wurde. Auch Buna wurde nach Kriegsende zunächst als SAG-Betrieb geführt, nach der Rückgabe an die DDR wurde der VEB Chemische Werke Buna ein Schlüsselbetrieb für die Produktion von Kunststoffen. Zeitweise war Buna mit 18.000 Beschäftigten weltgrößter Produzent von Carbid, in der Ära Honecker wird die Kunststoffproduktion auf PVC-Basis umgestellt (vgl. zum Überblick Ahlefeld/Molder/Werner 1996; für die weitere Analyse v. a. Wagner-Kyora 2009).
- 9) VEB Büromaschinenwerk (Rheinmetall) Sömmerda: Das Unternehmen hat seine Ursprünge in der Munitions- und Waffenfabrik von Johann Nikolaus von Dreyse, die 1901 vom Rheinmetall-Konzern aufgekauft worden war. Der Versailler Vertrag zwang Rheinmetall zur Aufnahme ziviler Produkte, was in Sömmerda zur Umstellung auf feinmechanische Produkte, v. a. Büromaschinen, führte. Nach Kriegsende verlor der Rheinmetall-Konzern sein Eigentum an dem Werk, die Büromaschinenproduktion wurde zunächst von den Sowjets und dann von der DDR weitergeführt. Mit der Umstellung von Feinmechanik auf Elektronik wurde der Betrieb in Sömmerda ein wichtiger Standort für die Datenverarbeitungsindustrie der DDR, nach 1970 wurden hier v. a. PCs und Drucker hergestellt (vgl. Schüle 1995).

## 2.2 Befunde zu den betrieblichen Eliten

Alle beschriebenen Unternehmen gehörten in der DDR zur Gruppe der Großunternehmen mit überregionaler Bedeutung und waren den zentralgeleiteten Wirtschaftsstrukturen unterstellt. Einige von ihnen wie Zeiss oder die Chemieunternehmen Leuna und Buna waren sogar Schlüsselbetriebe für die gesamte DDR-Volkswirtschaft. Es gibt aber auch eine Reihe von Unterschieden: Die Unternehmen entstammen sehr unterschiedlichen Industriebranchen, die meisten konnten auf eine Vorgeschichte bis in die Frühindustrialisierung zurückblicken und unter ihnen finden sich sowohl unabhängige Familienunternehmen, managergeführte Kapitalgesellschaften als auch konzernabhängige Tochterunternehmen. Entscheidend für die vorliegende Auswahl war vor allen die Tatsache, dass zu allen neun Industrieunternehmen mittlerweile detaillierte Analysen und rahmende unternehmensgeschichtliche Darstellungen vorliegen, die eine faktengestützte Auswertung auf Ebene der betrieblichen Führungskräfte in der Zeit ab Kriegsende bis zu Beginn der Honecker-Ära erlauben. Für die Beispiele 1 bis 4 stammen sie vom Autor selbst, die Geschichte vom Unternehmen 5 (Bleichert/VTA) wurde maßgeblich von Oliver Werner erforscht, die bislang ausführlichste Analyse zur DDR-Chemieindustrie inklusive der beiden hier berücksichtigten Unternehmen 7 und 8 (Leuna und Buna) wurde in der Habilitation von Georg Wagner-Kyora erarbeitet, die Darstellung zum Betrieb 9 (Rheinmetall/Büromaschinenwerk) verdanken wir Annegret Schüle. Die Zeiss-Geschichte in Jena schließlich wurde umfangreich von verschiedenen Autoren bearbeitet. Für die Frage nach den betrieblichen Eliten bei Zeiss ist neben eigenen Forschungen auch die Dissertation von Christoph Vietzke (vgl. Vietzke 2008) entscheidend.

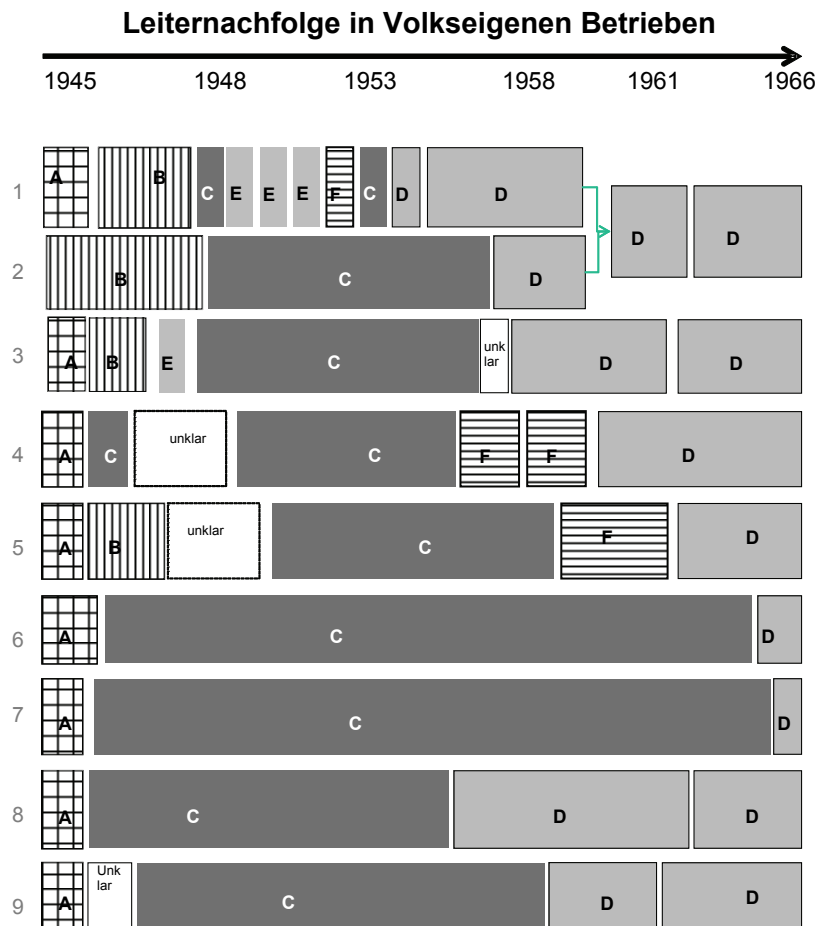
Für die Analyse der Leitungsebenen zwischen 1945 und Mitte der 1960er Jahre wurden möglichst viele soziobiografische Informationen zu den Personen gesammelt und ausgewertet. Wichtig waren hier v. a. Alter, soziale Herkunft, Ausbildung und Qualifikation, berufliche Laufbahn inner- und außerhalb der Unternehmen, Mitgliedschaften in einer Partei oder in politischen Organisationen. Außerdem wurde versucht, eine möglichst dichte Beschreibung des betrieblichen und politischen Umfelds der Werkleiter vorzunehmen, um Aussagen über ihren Erfolg oder Misserfolg ihres Managerhandelns, ihre Vernetzung im Betrieb, in der Branche und im politischen Feld bzw. über die Gründe ihrer Ernennung oder Ablösung treffen zu können. Insbesondere die Gründe ihres Ausscheidens bzw. ihres weiteren Aufstiegs werden im Phasenmodell in Kapitel 4 von Bedeutung sein.

Die soziografischen Daten zu den Werkleitern und ihrer Abfolge wurden in Abbildung 1 in einem parallelisierten Zeitdiagramm zu allen neun Beispielunternehmen zusammengeführt. Sichtbar werden so die Muster der Leiternachfolge im genannten Zeitraum. Die einzelnen Fallanalysen wurden in den genannten Forschungsarbeiten geleistet und können dort nachgelesen werden. Im Rahmen dieses Artikels werden die Ergebnisse nur zusammengefasst wieder-



gegeben, um sie dann in den beiden Folgekapiteln in ein Erklärungsmodell einbetten zu können.

Abbildung 1: Leiternachfolge in den Beispielunternehmen 1 bis 9 zwischen 1945 und Mitte der 1960er Jahre (eigene Darstellung).<sup>5</sup>



<sup>5</sup> Das Schaubild fasst die Befunde zu den Unternehmensentwicklungen und zu den soziobiografischen Daten der Werkleiter (ab VEB-Zeit) bzw. deren funktionale Äquivalente davor (Treuhänder, Geschäftsführer, Vorstand) zusammen. Die Schraffur der Personen charakterisiert sie gemäß der Unterscheidung Typ A bis F, die im Text erläutert wird.

In der Abbildung werden sechs verschiedene Typen von Managern unterschieden. Als Manager vom Typ A werden Personen zusammengefasst, die 1945 Geschäftsführer, Vorstände oder Eigentümer der Vorgängerbetrieben waren und für die eine Mitgliedschaft in der NSDAP nachgewiesen ist. Dazu ergänzend gibt es soziobiografisch eng verwandte Manager vom Typ B, die 1945 in ähnlichen Funktionen wirkten und damit in vergleichbarer Nähe zu den Privateigentümern standen, für die aber keine direkte Belastung durch eine NS-Parteimitgliedschaft vorlag. Als Typ C werden Leiter aus der Gruppe der alten Intelligenz bezeichnet, Typ D beschreibt die Gruppe der sozialistischen Manager aus der neuen Intelligenz. Beide Typen werden weiter unten näher charakterisiert. Unter Typ E und F werden Personen zusammengefasst, die einerseits in der Phase der Enteignung und Verstaatlichung, andererseits in der weiteren Phase des Übergangs in den 1950er Jahren von außen, von Stellen des übergeordneten Plan- und Parteiapparats der jungen DDR entsendet bzw. eingesetzt wurden. In Teilen handelte es sich um ältere SED-Kader. Ihr Wirken in den Unternehmen blieb zumeist von recht kurzer Dauer und ohne nachhaltige Wirkung, sodass auch ihr soziobiografisches Profil in der historischen Rekonstruktion oft recht unscharf bleibt.

Die Abbildung verdeutlicht, dass die Beispielunternehmen in der untersuchten Phase vor allem von Managern der Gruppen C und D geprägt waren. Würde man den Zeitstrahl noch weiter in die Ära Honecker verlängern, dann würde erkennbar werden, dass es jeweils diese beiden Phasen der Unternehmensentwicklungen waren, in denen eine stabile Generationslage in der Leitung und damit einhergehend eine relativ stabile Unternehmensentwicklung festgestellt werden kann. Deswegen erscheint es notwendig, noch etwas näher auf die beiden Gruppen, ihre Gemeinsamkeiten und Unterschiede einzugehen.

Insbesondere mit Blick auf die rahmende Frage nach Funktion und Verbleib der Manager mit NSDAP-Hintergrund (Typ A), fällt auf, dass deren Wirken in den Unternehmen auf den unmittelbaren Übergang zwischen Kriegsende 1945 und endgültiger Verstaatlichung 1948 beschränkt war. Selbst Manager vom Typ B, die ihrer Nähe zum nationalsozialistischen Herrschaftssystem zumindest nicht über einen Beitritt zur Staatspartei Ausdruck verliehen hatten, überstanden diese Phase offenbar nicht. An dieser Stelle bleiben also deutliche Indizien für Strategien der Ausgrenzung durch die neuen kommunistischen Machthaber festzuhalten. Dieser erste Befund wird in den weiteren Ausführungen im Rahmen des Phasenmodells weiter thematisiert, diskutiert und eingeordnet werden.

Die erste stabile Generation der Werkleiter wurde von Managern des Typs C geprägt. In schon vorliegenden Publikationen wurden wichtige Gemeinsamkeiten dieser Generation ausführlich herausgearbeitet (vgl. Müller 2006, 216-228; Ergebnisse erstmals veröffentlicht: Müller 2004, 198-221). Dazu gehört ihr vergleichsweise hohes Alter: Ihre Geburtsjahrgänge liegen um 1900, sodass sie zum Zeitpunkt der Verstaatlichung mindestens schon 45 Jahre, oft sogar deut-

lich über 50 Jahre alt waren. Gemeinsam ist auch ihre lange betriebliche Karriere und Sozialisation im jeweiligen Unternehmen. Meistens ist eine Betriebszugehörigkeit seit der Zeit der Weimarer Republik oder sogar seit dem Kaiserreich nachweisbar. Drittes verbindendes Element ist ihre Zugehörigkeit zur engeren innerbetrieblichen Leitungsgruppe direkt nach Ende der NS-Herrschaft. Die Betriebe wurden in dieser direkten Nachkriegszeit von einer Mischung formeller und informeller Institutionen bestimmt. Formale und reale Verfügungsgewalt wurden im unterschiedlichen Verhältnis zwischen Eigentümern, Managern, Besatzungsstellen und Funktionären der Belegschaft (Betriebsrat, Gewerkschafts- und Parteigruppe) aufgeteilt (grundlegend hierzu immer noch Suckut 1982). Damit waren sie in erster oder zweiter Reihe an den maßgeblichen, oft schubweise verlaufenden Veränderungen dieser Jahre beteiligt. Viertens zeichneten sie sich durch ein Mindestmaß an Loyalität zur SED und durch das Fehlen einer formellen Verstrickung in den NS-Herrschaftsapparat aus. Fünftens verdanken sie ihren Aufstieg an die Spitze des Unternehmens innerbetrieblichen Auswahl- und Entscheidungsprozessen. Auch wenn die formelle Macht hier schon früh in den Händen der sich formierenden Partei- und Wirtschaftsbükratie lag, verfügten innerbetriebliche Akteure und Netzwerke in derartigen Personalfragen über die faktische Macht. Wenig überraschend ist die sechste und letzte Gemeinsamkeit, nämlich ihr Geschlecht: Wir bewegen uns in dieser Zeit in einer reinen Männerwelt.

Wegen ihrer Schlüsselbedeutung für die sich formierende DDR-Planwirtschaft wurde diese erste Generation der C-Manager an anderer Stelle auch als „Transformationsleiter“ bezeichnet (vgl. Müller 2004, 217-219). Außerdem sind sie in der genannten Charakterisierung auch gut als Vertreter der „alten Intelligenz“ in der Wirtschaft beschreibbar, wobei dieser Begriff in der Regel eine größere Gruppe leitender Angestellten in den Unternehmen in den Blick nimmt (vgl. Augustine 2007, 39-76).

Deutlich unterscheidet sich hierzu die zweite stabile Managergeneration vom Typ D, die ab Ende der 1950er Jahre bis Mitte der 1960er Jahre in die Leitungspositionen aufrückte. Noch stärker als die Transformationsleiter aus der alten Intelligenz können Merkmale einer generationellen Geschlossenheit ausgemacht werden (vgl. Müller 2006, 335-357). Sie gehörten erstens der Alterskohorte der in den Kernjahren der Weimarer Republik (1921-1930) Geborenen an. Damit sind sie auch Teil der HJ- und Flakhelfer-Generation gewesen. Trotzdem liegt ihre berufliche Sekundärsozialisation nicht mehr in den NS-Jahren, sondern fand nach 1945 statt. Sie wurden deshalb auch maßgeblich innerhalb eines schon kommunistisch geprägten Bildungs- und Wirtschaftssystems geformt. Dieses ist ihre zweite Gemeinsamkeit: Im Unterschied zu den Transformationsleitern können sie in ihrer Biografie auch häufig eine abgeschlossene Hochschul- und Universitätsausbildung nachweisen, wo sie sowohl fachlich als auch politisch im Sinne der SED geprägt wurden. Insofern verfügen sie drittens über eine hohe Loyalität zur SED und zum politischen System

der DDR, was sich an ihrem frühen Beitritt zur Staatspartei, an ihren zahlreichen Besuchen von Partei- und Kaderschulen und an ihren weiteren Funktionen innerhalb des SED-Apparates ablesen lässt. Im Vergleich tritt die Bedeutung ihrer innerbetrieblichen Sozialisation etwas zurück, aber sie wurde als Kriterium für eine erfolgreiche Leitungsarbeit keineswegs irrelevant und ist ein wichtiges viertes Merkmal dieser Leitergeneration. Bei vielen Werkleitern ist in den qualitativen Auswertungen ihrer Lebensläufe weiterhin nachweisbar, dass eine langjährige persönliche und innerbetriebliche oder zumindest brancheninterne Erfahrung ein wichtiges Kriterium für den Aufstieg in Führungspositionen blieb. Dieses Faktum wurde auch in quantitativen Auswertungen und Analysen zur Wirtschaftselite der DDR-Industrie bestätigt (Salheiser 2003, 187-216; Hornbostel 2003, 161-186).

Insgesamt können diese Leiter des Typs D als studierte oder sozialistische Manager bezeichnet werden, die der größeren Gruppe der neuen Intelligenz angehörten. Diese Gruppe prägte die DDR nicht nur in den Betrieben, sondern weit darüber hinaus. Als „Aufbau-Generation“ war sie maßgeblich an der Etablierung und Entwicklung in der frühen und mittleren, aber auch an den Lähmungen der späten DDR beteiligt (vgl. Ahbe und Gries 2006, 475-572). In den Bildern der 1980er Jahren sind uns ihre Gesichter vor allem als alte Herren bekannt, dabei darf man aber nicht vergessen, dass sie in ihren entscheidenden Aufstiegsjahren oft noch blutjung waren. In den beschriebenen Unternehmen finden sich Beispiele von Werkleitern, die zum Zeitpunkt ihrer Einsetzung ihr 30. Lebensjahr noch nicht erreicht oder kaum überschritten hatten.

Über die Charakterisierung dieser beiden stabilen Managergenerationen hinaus bleibt festzuhalten, dass diese kollektivbiografische Analyse zu zwei neuen wichtigen Erkenntnissen geführt hat. Sie hat zum einen eine neue Generation an Werkleitern und Managern in der Volkseigenen Industrie aufgedeckt und beschrieben, die in der vorangegangenen DDR-Eliteforschung eher vage und unscharf als „Seiteneinsteiger“, als „revolutionäre Improvisateure“ oder als junge Schicht sozialer Aufsteiger charakterisiert wurde (vgl. Hübner 1999, 212; vgl. auch Bauerkämper/Danyel/Hübner 1997, 47 f.; Hübner 1998, 68).

Der nun aufgedeckte und in sechs Punkten näher eingegrenzte Manager Typ C des Transformationsleiters aus der alten Intelligenz war damit aber nicht zutreffend charakterisiert, insofern muss die alte Vorstellung aus Blick der neuen soziobiografischen und unternehmensorientierten Forschung weitgehend verworfen werden. Diese Neucharakterisierung der ersten Generation der Werkleiter hängt zum anderen eng mit einem veränderten Verständnis der sich formierenden sozialistischen Planwirtschaft zusammen. Das neue Generationenmodell, insbesondere die Verhaftung der Manager im alten Unternehmen und deren Netzwerke, ist nicht mit der bislang vorherrschenden Vorstellung eines schnellen oder gar radikalen Elitenwandels vereinbar. Diese Vorstellung

wurde sowohl von der DDR-eigenen Historiographie als auch von der west-deutschen, DDR-kritischen Geschichtswissenschaft gepflegt.<sup>6</sup> Tatsächlich scheinen aber die vorliegenden Ergebnisse für einen fragmentarischen und schrittweisen Elitenwandel in der DDR-Industrie und somit für eine längere Übergangs- und Transformationszeit zu sprechen, die bis in die 1960er Jahre andauerte. Diese These wird im Folgenden durch das Phasenmodell zu den konkurrierenden Netzwerken weiter unterstrichen.

### 3. Netzwerkanalyse

#### 3.1 Personale Netzwerke in Organisationen

Um die erläuterten Befunde besser verstehen zu können, scheint es sinnvoll, systematisch auf die Rolle von Netzwerken in Organisationen und Unternehmen einzugehen. Ökonomisch gesehen handelt es sich bei Netzwerken um eine hybride Organisationsform zwischen Hierarchie und Markt, als die beiden klassischen Optionen, wirtschaftliche Transaktionen abzuwickeln. Es ist der modernen Organisationsforschung zu verdanken, dass jenseits dieser beiden Pole Netzwerke als eigenständige Form des ökonomischen und sozialen Austausches entdeckt wurden (grundlegend hierzu Powell 1996, 213-271). Auch wenn Netzwerke zuweilen eine unangemessene und stark normativ ausgerichteten Überbewertung in ihrer gesellschaftlichen Gesamtbedeutung erfahren (z. B. Castells 2003, 173-228; kritisch hierzu: Wolf 2000, 95-104), ist ihre Bedeutung für den ökonomischen Sektor in der Geschichte wie in der Gegenwart als sehr hoch einzuschätzen.

Dabei werden Netzwerke in folgender Weise über strukturelle Besonderheiten definiert (vgl. Sydow und Windeler 2000, 1-24; Powell 1996, 221-224): Netzwerke werden als Kooperationen zwischen relativ gleichrangigen Akteuren gesehen, die aber über flüchtige Kontakte auf Märkten hinausgehen und dauerhaften und institutionalisierten Charakter annehmen können. Sie erlauben eine höhere Flexibilität als Hierarchien und eine höhere Verbindlichkeit als Märkte. Netzwerkartige Organisationen verfügen in hohem Maß über die Fähigkeit zur Selbstorganisation. Sie verknüpfen Akteure über bestehende formale Organisationsgrenzen hinaus. Zentrale Ressource von Netzwerken ist Vertrauen, sie funktionieren deshalb nur über das Prinzip der Gegenseitigkeit.

---

<sup>6</sup> Vgl. v. a. Dietrich Staritz: Die Gründung der DDR. Von der sowjetischen Besatzungsherrschaft zum sozialistischen Staat, München, 3. Auflage 1995, S. 108f; ähnlich auch in: Steiner (2004), S. 43. Diese These und entsprechende Zahlen gehen im Wesentlichen auf DDR-Statistiken zurück und wurde in der DDR-Geschichtsschreibung zur „antifaschistisch-demokratischen Umwälzung“ dementsprechend verbreitet. Für die Region Leipzig vgl. v. a. Günter Koppelman: Das Ringen um die Festigung der antifaschistisch-demokratischen Staatsorgane in Leipzig von Mitte 1948 bis Anfang 1949, Diss. Leipzig 1968, hier S. 33.

In Unternehmen und Organisationen spielen personale Netzwerke eine zentrale Rolle. Dabei handelt es nicht nur um informelle Freundschaftsnetzwerke, sondern auch um formelle Netzwerke, die mit entsprechenden Einfluss- und Kontrollmöglichkeiten einhergehen. Für eine kapitalistische Wirtschaftsordnung wird hier von Einflussmechanismen über Aufsichtsräte oder Gesellschafter- und Aktionärsstrukturen ausgegangen (Berghoff und Sydow 2007, 43), übertragen auf eine sozialistische Planwirtschaft müsste man hier analog an Partei- und Planungsbehörden denken, über die Macht und Einfluss auch formalisiert ausgeübt wurden. Systemübergreifend kann man davon ausgehen, dass netzwerkbasierte soziale Ressourcen für die Konstituierung von Eliten unabdingbar sind (vgl. Laird 2006; Nan 2001). Kollektive Rekrutierungsmechanismen regeln den Zugang, erzeugen und bewahren die Homogenität und Exklusivität. Bei funktionalen Eliten seien darüber hinaus bestimmte Qualifikationen notwendig, die qua Netzwerkzugehörigkeit der Innen- und Außenwelt nachgewiesen werden. Personale Netzwerke dienen so dem Aufbau und der Pflege eines Bestands an Sozial- und Humankapital. Daneben sind sie Institutionen, die Informationsflüsse sicherstellen und gegenseitige Kontrollen erlauben.

### 3.2 Netzwerkstrategien in der sozialistischen Planwirtschaft

Für die staatssozialistischen Gesellschaften und Ökonomien steckt die Netzwerkforschung bislang noch in den Anfängen. Immerhin gibt es mittlerweile erste Ansätze, die mannigfaltigen Modelle und Erkenntnisse aus der Organisationsforschung auch auf ihre Brauchbarkeit für die Kommunismusforschung abzuklopfen. Das bislang präsentierte Material unterstreicht jedenfalls die Vermutung, dass hier erhebliche Potentiale bestehen.<sup>7</sup> Erste Arbeiten nehmen insbesondere die kompensatorische und informelle Funktion von Netzwerken in verschiedenen gesellschaftlichen Subsystemen in den Blick. Für die Planwirtschaft werden hier also nicht intendierte Effekte und Aushandlungssysteme jenseits der offiziellen Strukturen zwischen betrieblichen und staatlichen Stellen nachgewiesen, die dem starren Gesamtsystem die notwendige Flexibilität zurückgaben.

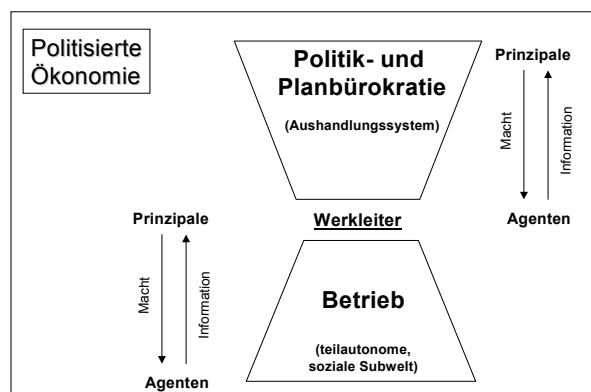
An dieser Stelle soll aber noch ein Schritt weiter gegangen werden und aufgezeigt werden, wie Netzwerke sich in der DDR nicht nur ungewollt entwickelten, sondern von Anfang an als Teil der offiziellen Institutionenordnung der sozialistischen Planwirtschaft eingesetzt und aufgebaut wurden. Dass die Folgewirkungen dieser Netzwerkstrategien oft nicht den eigentlichen Intentionen entsprachen, wird auch Teil der Ergebnisse sein.

---

<sup>7</sup> Vgl. die Beiträge zur UdSSR, Polen, zur CSSR und zur DDR in: Annette Schuhmann (Hg.): *Vernetzte Improvisationen. Gesellschaftliche Subsysteme in Ostmitteleuropa und in der DDR*, Köln et al 2008.

Ausgangspunkt sind institutionenökonomische Überlegungen zur Stellung der Betriebe in der DDR-Planwirtschaft. In Anlehnung an ein Modell des Politikwissenschaftlers Ronald Wintrobe kann davon ausgegangen werden, dass das zentrale Bedürfnis nach Herrschaftsabsicherung in engem Wechselverhältnis mit einer erfolgreichen Wirtschafts- und Sozialpolitik und der Fähigkeit stand, Wachstumsprozesse zu initiieren und sozialer Unzufriedenheit vorzubeugen (vgl. Wintrobe 1998, 197-243). Aufgrund des Verzichts auf Marktinstitutionen stehen die staatlich gelenkten Wirtschaftsprozesse vor einem Steuerungs- und Informationsdilemma. Im institutionenökonomischen Modell sind solche Konstellationen gut als ein Prinzipal-Agent-Problem beschreibbar. Die Prinzipale der Staats- und Parteiführung müssen die Güterproduktion und Güterverteilung in den Betrieben und zwischen den Betrieben optimieren, wobei die dezentralen Agenten in den Betrieben in einer Umwelt knapper Güter ständig eigene, oft gegenläufige Interessen verfolgen. Bestehende Informationsvorteile über die Situation in den Betrieben werden deshalb zu Ungunsten der Prinzipale ausgenutzt. Die Prinzipale wiederum benötigen möglichst loyale und motivierte Agenten vor Ort, die aber trotzdem den hohen fachlichen Anforderungen in den Unternehmensleitungen gewachsen sind. Die VEB werden hier als teilautonome Subwelten in einem verzweigten Aushandlungssystem beschreibbar, ihre Leiter sind als Schlüsselpersonen der Planwirtschaft erkennbar (vgl. Abbildung 2).

Abbildung 2: Stellung des Werkleiters als Schlüsselperson zwischen Volkseigenen Betrieben und übergeordneter Politik- und Planbürokratie (Darstellung: Müller 2006, 58).



Grundsätzlich bestehen nach Wintrobe für die Prinzipale zwei Lösungen, die beide eng mit der Ausbildung funktionierender Netzwerke verbunden sind. Entweder sie verfolgen konfrontative oder kooperative Strategien. Nach Wintrobes Modell totalitärer Diktaturen ist deren Charakteristikum, beide

Lösungsstrategien gleichzeitig zu verfolgen und zu kombinieren. Hierfür werden adäquate Institutionen ausgebildet und von beiden Arten von Institutionen besonders intensiv Gebrauch gemacht (Wintrobe 1998, 14 f.).

Unter Strategien der Konfrontation kann man alle Maßnahmen zusammenfassen, die Steuerung und Lenkung über den Einsatz bürokratisch-hierarchischer Befehlskontrolle und unter Zuhilfenahme von Gewalt vornehmen. Damit verbunden ist der Aufbau von vertikal ausgerichteten Netzwerkstrukturen. Die Beispiele hierfür sind für die DDR wohlbekannt und ausführlich beschrieben. Auf überbetrieblicher Ebene gehörten hierzu die Volkspolizei, die Justiz und die Staatssicherheit. Auf innerbetrieblicher Ebene waren es die Grundorganisationen der SED sowie ihrer Satellitenorganisationen (FDGB u. a.) und nicht zuletzt wieder die formellen und inoffiziellen Stasi-Mitarbeiter. Ein zentrales Ziel dieser Institutionen war die Ausschaltung bestehender horizontaler Netzwerke in den Unternehmen, die latent, offen und manchmal nur eingebildet in Konkurrenz zu den neuen Institutionen standen. Dazu gehörten die Familiennetze der Alteigentümer, ihre Vertrauten und Manager oder auch traditionelle, horizontal orientierte Institutionen wie die Betriebsräte. Die ganze DDR hindurch ließ sich ein grundsätzliches Misstrauen der SED und ihrer Organisationen gegenüber dem Phänomen Betriebs- und Unternehmensloyalität beobachten.

Demgegenüber standen Strategien der Kooperation. Dazu gehörten Versuche, die betrieblichen Eliten einzubinden oder auch aktivierende Kampagnen wie die Aktivisten- und Wettbewerbsbewegungen. Häufig waren solche Versuche mit kultur- und sozialpolitischen Initiativen vor Ort verbunden. Dazu gehörte natürlich auch der Aufbau vertikaler Netzwerke in seiner nach innen gerichteten Zielsetzung: dem Aufbau von Vertrauensstrukturen innerhalb der sozialen Gruppe und der Heranbildung neuen Personals (Kaderpolitik). Mit den oben eingeführten Begriffen der Organisationsforschung ausgedrückt wurden hier netzwerkbasierte soziale Ressourcen für die Konstituierung neuer Eliten geschaffen. In diesen Bereich gehören auch die umfangreichen Legitimierungsstrategien der SED, sich als demokratische Republik der Arbeiter und Bauern zu inszenieren. Zentrale Zielstellung war hier eine Einbindung verschiedener sozialer Gruppen und einer umfassenden Sozialisierung einer neuen Funktionselite. Mit den Vertretern der neuen Intelligenz würden die Probleme opportunistischen Verhaltens in den Betrieben minimiert und damit die Transaktionskosten im wirtschaftlichen Steuer- und Planprozess gesenkt, so die Hoffnung der SED-Führung.

#### 4. Ein Vier-Phasen-Modell der Transformation

Im Folgenden wird es nun darum gehen, auf Basis der betrieblichen Befunde und unter Zuhilfenahme der netzwerktheoretischen Überlegungen den Transformationsprozess in den Staatsbetrieben zu beschreiben. Dabei kommen ver-



schiedene Phasen und die Abfolge unterschiedlicher Netzwerkstrategien der Ablösung der alten Eliten und der Etablierung einer neuen Elite in den Blick. Dieser Prozess wird in vier Phasen zerlegt und beschrieben.

#### 4.1 Erste Phase: Ausschaltung der alten Netzwerke 1945-1948

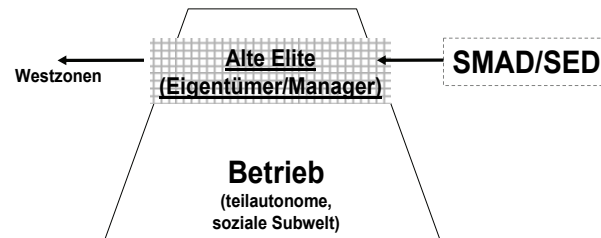
Die erste Transformationsphase begann unmittelbar mit Kriegsende 1945 mit dem Einrücken der sowjetischen Besatzungstruppen und dem schrittweisen Ausbau kommunistischer Herrschaftsstrukturen vor Ort. Beschlossen die neuen sowjetischen und deutschen Machthaber für viele gesellschaftliche Bereiche zunächst Maßnahmen zum Aufbau einer demokratisch-antifaschistischen Ordnung, was eher auf Einbindung breiter sozialer Schichten abzielen schien, zielten die Beschlüsse im Wirtschaftssektor schon im ersten Jahr auf einen Bruch mit den bestehenden bürgerlichen Eigentums- und Machtverhältnissen. Erwähnt seien nur die Entmachtung und Verhaftung bekannter NSDAP-Mitglieder aus den Reihen der Unternehmensführungen durch die Militärverwaltung sowie die SMAD-Befehle 124 und 126 im Oktober 1945, die die Sequestrierung von nationalsozialistisch belastetem Eigentum in Industrie und Landwirtschaft und somit die weitreichende Einschränkung unternehmerischer Verfügungsrechte der bisherigen Eigentümer und Manager vorsahen (vgl. Halder 2001; Bezzenberger 1997, 210-248). Dabei ließen die in den Befehlen verwendeten Begriffe wie „führende Mitglieder und einflussreiche Anhänger“ der NSDAP, „herrenlose Güter“ oder „Kriegsverbrecher“ ausreichend Interpretationsspielräume, sodass die Enteignungsverfahren auf einen Großteil der Unternehmen ausgeweitet werden konnten. Parallel wurden umfangreiche Reparationsleistungen eingefordert sowie Demontagen am Anlagevermögen vorgenommen und damit die betriebliche Substanz der Unternehmen erheblich beschädigt.

Die alte Elite in den Unternehmen war tatsächlich zu einem erheblichen Teil nationalsozialistisch belastet, insofern befand sie sich von Anfang an in der Defensive. Auf die neue Situation reagierten sie in unterschiedlicher Weise. Zum Teil verließen viele Unternehmer und leitende Angestellte ihre Betriebe schon vor oder unmittelbar nach Eintreffen der sowjetischen Armee in Richtung Westzonen. Nicht zu Unrecht hofften sie, unter den dortigen Besatzungsmächten günstigere rechtliche und wirtschaftliche Bedingungen im Umgang mit ihrer Person oder ihrem Vermögen anzutreffen. Oft bestanden Teile des Unternehmens oder andere Betriebe im Konzernverbund in den Westzonen, sodass ein Ausweichen zu den dortigen Standorten eine nahe liegende Strategie gewesen war. Bei den untersuchten Betrieben finden sich hierfür zahlreiche Beispiele: In den Unternehmen 3 und 4 (Unruh & Liebig, Grohmann & Frosch) verließen die Eigentümer und Vorstandsmitglieder ihre Unternehmen schon vor Eintreffen der Sowjets auch ohne direkte Existenz von Westfilialen. In den großen Chemiebetrieben (7 und 8), bei Bleichert (5) oder Rheinmetall (9) wi-

chen die Manager nach Westen aus und hatten dort Rückzugspositionen in anderen Tochterunternehmen ihrer Konzerne.

In anderen Betrieben blieben die Alteigentümer oder deren Vertreter hartnäckiger vor Ort und setzten sich aktiv für die Wiedererlangung ihrer alten Verfügungsrechte in ihren Unternehmen ein. Bestes Beispiel ist Gebrüder Brehmer (2), wo der Eigentümer kein NSDAP-Mitglied gewesen war und wo dieser seine Position im Unternehmen trotz formeller Enteignung und verschiedener Angriffe gegen seine Person bis 1948 halten konnte. Seine Verdrängung fand aber im Frühjahr 1948 mit den endgültigen Beschlüssen zur Verstaatlichung und zum Aufbau der volkseigenen Industriestrukturen statt. Kompromissangebote scheiterten an den SED-Stellen.

Abbildung 3: Die ersten Transformationsphase 1945 bis 1948 war geprägt von konfrontativen Strategien. Von außen drückten SED und Sowjetische Militärverwaltung (SMAD) auf eine schnelle Veränderung der Eigentumsverhältnisse in den Unternehmen. (Eigene Darstellung)



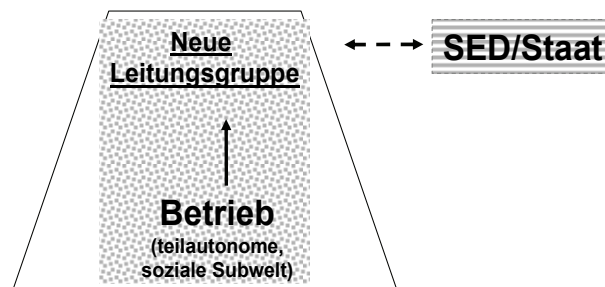
Insgesamt bleibt festzuhalten, dass in dieser Zeit überwiegend konfrontative Strategien das Handeln von SMAD- und SED-Akteuren bestimmten. Die alten Eigentümer und zentrale Manager mit NS-Belastung wurden systematisch verdrängt und Schritt um Schritt die formale Überführung der Industriebetriebe in den Staatssektor vorangetrieben. Dabei wurde das Argument einer NS-Belastung sehr weitreichend und funktional ausgelegt, insbesondere die Kategorie „Kriegsverbrecher“ und die damit einhergehende Verstrickung in die NS-Kriegswirtschaft betrafen letztlich alle größeren Industriebetriebe, sodass auch explizit nicht NS-belastete Unternehmer wie im Unternehmen Gebrüder Brehmer verdrängt wurden. Für die erste Phase kann damit zu Recht eine Art „Enthauptungsstrategie“ für die DDR-Industrie festgehalten werden. Dass damit nur ein Teil der Beobachtung bezüglich des Elitenwandels angesprochen ist, wird gleich im Abschnitt zur zweiten Phase deutlich.

#### 4.2 Zweite Phase: Transformation der betrieblichen Netzwerke

In Reaktion auf die Ausgrenzung der alten Eigentümer und NS-Manager und parallel zum voranschreitenden Prozess der Enteignung und Verstaatlichung formierten sich in den Betrieben neue Netzwerke. Der drängende Wiederauf-

bau der Industriebetriebe und die Wiederinbetriebnahme der Produktionsprozesse konnten nicht darauf warten, bis die neuen staatlichen Institutionen einen effektiven Neubetrieb unter gewandelten Rahmenbedingungen garantiert hätten. In den Unternehmen wurden deshalb Verantwortungen in einem Prozess der Selbstorganisation verteilt und vakante Managementpositionen neu besetzt. Die Impulse hierfür kamen zumeist aus den eigenen Reihen, aus den sich provisorisch formierten Vertretungen der Belegschaften und aus der nachrückenden zweiten Reihe des Managements. Bei der Neubesetzung von Leitungsfunktionen spielten auch oft genug noch die abrückenden und nach Westen ausweichenden Vorgänger bzw. Privateigentümer eine wichtige Rolle.

Abbildung 4: In der Besatzungszeit formierten sich aus den Unternehmen selbst heraus neue Leitungsgruppen (eigene Darstellung).



Schaut man auf die Entwicklungen in den Unternehmen, dann findet man verschiedene formelle und informelle Gruppen und Institutionen, die wichtige, insbesondere personelle Entscheidungen voran brachten. Neben den formellen Leitungsgremien der Unternehmen gehörten hierzu anfangs Antifa-Ausschüsse, die sich direkt nach Kriegsende gebildet hatten, dazu gehörten verschiedene Partei- und Gewerkschaftsgruppen, die aber noch nicht Teil des stalinistischen Machtapparats waren, dazu gehörten die 1946 gewählten Betriebsräte sowie immer wieder auch Betriebsversammlungen der Gesamtbelegschaft, in denen wichtige Themen besprochen oder abgestimmt wurden. Dieses Institutionengefüge trug wesentlich zur schnellen Stabilisierung der wieder anlaufenden Arbeits- und Produktionsprozesse bei.

Zum Teil sind es schon die späteren Vertreter des Managertyps C, die hier in Leitungspositionen aufrücken, zum Teil sind es aber noch Personen, die weiter oben als Typ B charakterisiert wurden. Dabei handelte es sich um Personen, die sich einerseits durch ihre große Nähe zu den alten Eigentümern und teilweise auch zum NS-System auszeichneten, die aber durch ihr Verhalten und ihre konstruktive Mitarbeit im neuen System ihre Integrationsbereitschaft gegenüber der SED signalisiert hatten.

Gute Beispiele sind der schon beschriebene geschäftsführende Gesellschafter bei Gebrüder Brehmer sowie Dr. Louis Theodor Schmidt, Geschäftsführer

bei Bleichert (Beispiel 5). Der promovierte Ökonom Schmidt war Jahrgang 1899 und seit 1937 einer der Geschäftsführer der Bleichert Transportanlagen GmbH, im Konzern war er schon seit 1922 in unterschiedlichen Funktionen beschäftigt (Werner 2007, 89-97). Er verkörperte in typischer Weise den kompetenten und anpassungsfähigen, zugleich aber unpolitischen Fachmann. Im NS-System war er nicht Mitglied der NSDAP geworden. Nach Kriegsende war er einer der verbliebenen Geschäftsführer im Leipziger Unternehmen, in dieser Phase wurde er SPD-Mitglied. Er setzte sich gegenüber der Konzernzentrale in Köln dafür ein, dass alle NSDAP-Mitglieder aus der Geschäftsführung abberufen werden sollten, um entsprechenden Maßnahmen der Sowjets vorzubeugen. 1946 wurden diese Schritte in Abstimmung mit der Stadtverwaltung auch vollzogen und Schmidt wurde nach der Enteignung als Treuhänder eingesetzt. Diese Anpassungsstrategie endete aber im September 1947, als Schmidt zusammen mit zwei anderen führenden Bleichert-Managern verhaftet und in Lagerhaft genommen wurde. Als Grund hierfür wurden seine weiter bestehenden Kontakte mit dem Westkonzern genannt. Obwohl er sich also eindeutig systemkonform verhielt, kein aktives NSDAP-Mitglied gewesen war und sich aktiv für den Wiederaufbau in der SBZ/DDR einsetzte, wurde er aus der Unternehmensleitung entfernt. Als Argument wird seine weiter bestehende Vernetzung mit den alten Machteliten vorgebracht. Seine neu gewachsene Vernetzung mit den staatlichen Planstellen der SBZ wurden offenbar als weniger wichtig eingestuft.

Insofern zeigt das Beispiel Schmidt/Bleichert vor allem den Willen von Sowjets und SED-Stellen, ihre formelle Macht zumindest dazu einzusetzen, ihnen verdächtig erscheinende Manager aus ihren Funktionen abzu berufen. Durchgängig lässt sich beobachten, dass die formelle Institutionenbildung der SBZ/DDR durch die SED-Stellen vorangetrieben wurde, dass diese aber über die beschriebene Vetofunktionen hinaus keinen gestalterischen Beitrag zum Aufbau einer neuen betrieblichen Funktionselite leisteten. Die aktive Rolle der SED bei der Auswahl des neuen Personals fiel zumeist bescheiden aus. Die Fallanalysen zeigen, dass die entscheidenden und konstruktiven Impulse zumeist aus den Betrieben selbst kamen. Den relevanten Personalpool bildeten die zweite Management-Ebene und die Netzwerke der betrieblichen Funktionäre. Insofern kann in dieser Phase eine Transformation innerbetrieblicher Netzwerke beobachtet werden, die aber weitgehend losgelöst von den gesellschaftspolitischen Intentionen der SED vonstatten ging.

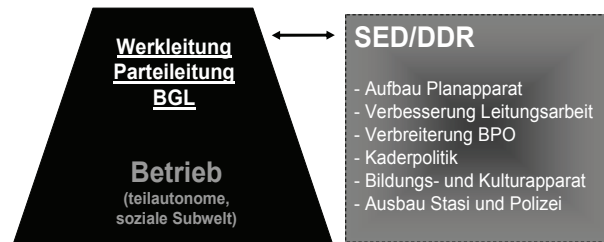
#### 4.3 Dritte Phase: Nebeneinander neuer und alter Netzwerke

Die dritte Phase ist letztlich Ergebnis der Prozesse in der zweiten Phase. Zeitlich setzte sie in der Regel mit der endgültigen Verstaatlichung der Unternehmen oder in der Phase als SAG-Betriebe ein. Auf der Mikroebene begann erst jetzt die Phase einer längeren Transformation und der Etablierung der Strukturi-

ren der sozialistischen Planwirtschaft. Die erfolgreichen VEB wurden in dieser Phase noch weitgehend von Vertretern der alten Intelligenz bestimmt, an ihren Spitzen fanden sich Werkleiter vom Typ C. Die Fallstudien belegen, dass die betrieblichen Akteure und ihre Netzwerke zentrale Träger für eine positive Integration und Transformation der Unternehmen in die Staatswirtschaft waren.

Für die SED stand in dieser Phase der formale Institutionenaufbau im Vordergrund. Dazu gehörten der Aufbau der Planbehörden, die Formierung der Parteinetzwerke inner- und außerhalb der Betriebe und die Verbesserung einer eigenständigen Kaderpolitik. Spätestens nach dem 17. Juni 1953 dominierten gegenüber der alten Intelligenz und ihren Netzwerken integrativ-kooperative Strategien. Die SED anerkannte bis zu einem gewissen Grad die Notwendigkeit dieses Bündnisses, bis der normale Generationswechsel dieser Übergangsphase ein unspektakuläres Ende bereiten würde. Das hinderte sie aber nicht daran, dieses Nebeneinander immer wieder in Frage zu stellen, den Status quo herauszufordern und mit Hilfe ihrer Bildungs- und Kulturapparate an der Sozialisierung der jungen Vertreter der neuen Aufbaugeneration zu arbeiten.

Abbildung 5: Die dritte Phase war von einer weitgehenden Kooperation betrieblicher und SED-Netzwerke geprägt (eigene Darstellung).



Dass es in dieser Phase auch zu nicht intendierten Wechselwirkungen zwischen den beiden soziokulturellen Feldern SED und Unternehmen kam, kann sehr gut am Beispiel Herbert Weiz im VEB Zeiss (Beispiel 6) aufgezeigt werden. Ein ähnliches Beispiel könnte auch der Leuna-Werkleiter Wolfgang Schirmer liefern.<sup>8</sup> Weiz (Jahrgang 1924) gehörte in geradezu mustergültiger Weise der Aufbau-Generation an, schon 1945 war er Mitglied der KPD/SED geworden. Parallel zu seinem Ökonomie-Studium in Jena wurde er in der Wirtschaftsverwaltung Thüringens tätig. 1951/52 war er als Werkleiter in einem Erfurter VEB eingesetzt, danach arbeitete er als Hauptverwaltungsleiter im DDR-Ministerium für Maschinenbau (vgl. Biografie Herbert Weiz in: Baumgartner und Hebig 1996/97, 1110). Hintergrund seines Einsatzes im Jenaer

<sup>8</sup> Wolfgang Schirmer stand als Vertreter mit eindeutiger SED-Biografie von 1953 bis 1962/63 an der Spitze der VEB Leuna-Werke, erlebte in dieser Phase eine ähnliche Wandlung seiner Loyalitäten, vgl. hierzu Wagner-Kyora (2009), S. 354f.

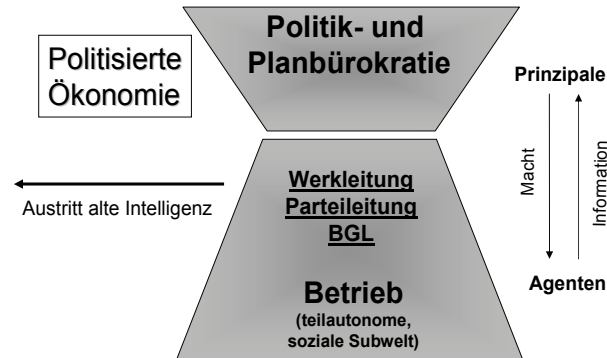
Zeiss-Werk war die Person des dortigen Werkleiters Hugo Schrade, einem Transformationsleiter vom Typ C. Immer wieder war dessen Person von SED-Seite angefeindet worden, aber eine direkte Ablösung war wegen mangelnder personaler Alternativen nicht vollzogen worden (zu Schrade vgl. Stutz 2005, 130-159). 1955 verfolgte die SED deswegen eine neue Strategie und berief Weiz an Schrades Seite als ersten stellvertretenden Werkleiter nach Jena, um ihn aus dieser Warteposition als Nachfolger des Transformationsleiters aufzubauen und diesen in naher Zukunft ablösen zu können.

Aber Weiz' Entwicklung verlief nicht nach den Vorstellungen der SED-Führung (Vietzke 2008, 46-52). Aus dem SED-Loyalen wurde ein engagierter Vertreter des Unternehmens Carl Zeiss. Im Laufe der Jahre war er nicht mehr bereit, an weiteren Ablösekampagnen gegen Schrade mitzuwirken, außerdem ergriff er in übergeordneten SED-Gremien (ZK-Plenum) das Wort und verteidigte dort den VEB Zeiss in aktuellen Plandiskussionen. 1962 verließ er Jena wieder, ohne dass seine eigentliche Aufgabe, die Ablösung Schrades, vollzogen worden war. Ganz offensichtlich hatten Aufenthalt und Mitarbeit in der Zeiss-Werkleitung zu einem Bewusstseins- und Loyalitätswandel bei Weiz geführt. Eigendynamik und Anziehungskraft des soziokulturellen Felds des Unternehmens hatten dazu geführt, dass Weiz Schritt für Schritt in die horizontalen Netzwerke eingebunden wurde.

#### 4.4 Vierte Phase: Ablösung der alten Netzwerke

Der eigentliche Generationenwechsel von Werkleitern aus den Reihen der Transformationsgeneration zu den Vertretern der neuen, loyal sozialisierten Intelligenz vollzog sich gegen Ende der 1950er Jahre und konnte sich bis tief in die 1960er Jahre ziehen. Bei einigen der untersuchten Betrieben (Kirow-Werk, Beispiel 4) setzte die Ablösung schon ab 1955 ein, bei anderen Unternehmen (Zeiss, Beispiel 6, und Buna, Beispiel 7) war die erste Generation der Werkleiter sogar bis tief in die Jahre des Neuen Ökonomischen Systems und über die Schwelle von 1965 hinaus in ihren Leiterfunktionen. Gerade bei den Fällen früher Ablösung zeigte sich auch deutlich das anhaltende Unvermögen der SED-Kaderpolitik, die personalen Lücken zu diesem Zeitpunkt mit adäquatem Nachwuchs zu füllen. Teilweise übernahmen alte, parteierfahrene Kader mit vergleichsweise wenig Bezug zu den lokalen Gegebenheiten und Eigenlogiken der Unternehmen die Leitungsfunktionen. Unter ihnen wurden die strukturellen Brüche der Betriebe im Übergang zur Planwirtschaft in der Regel aber nicht gelöst, sodass sie letztlich nur ein Übergangsphänomen darstellten. Ein nachhaltiger Elitenwandel in den Unternehmen fand erst mit dem Eintritt der neuen Leitergeneration des Typs D in die verantwortlichen Positionen statt. Die Ablösung der alten Intelligenz bedeutete das Ende der kooperativen Strategien der dritten Phase und war wieder wesentlich von konfrontativen Instrumenten des Machtapparats geprägt.

Abbildung 6: Der Abschluss der Transformationsphase in den Unternehmen fand mit dem Austritt der alten Intelligenz aus den Führungspositionen statt (eigene Darstellung).



Ein prägnantes Beispiel für diesen Übergang zur vierten Phase war die Person Johannes Nelles, des Werkleiters der Buna-Werke in Schkopau. Als 1910 Geborener war er ein relativ junger Vertreter der alten Intelligenz. Er hatte ein Chemiestudium mit Promotion abgeschlossen und war 1941, also fünf Jahre nach Werksgründung, nach Schkopau gekommen. Dort arbeitete Nelles bis 1945 als Leiter des Hauptlabors. Unmittelbar nach Kriegsende rückte er in die Leitungsebene auf und füllte mit anderen die Lücken der Manager, die nach Westdeutschland ausgewichen waren. Schon im September 1945 übernahm er die Direktorenposition und sollte sie bis ins Jahr 1967 nicht mehr abgeben. Parteipolitisch war er zunächst Mitglied der LDP gewesen, trat aber wohl aus Kritik an der Stalinisierung aus. Im Unternehmen galt er als ungewöhnlich durchsetzungs- und kontaktfreudig und trieb maßgeblich den Neuaufbau von Buna voran. Als Ansprechpartner war er sowohl gegenüber den alten Akademiker- und Angestelltenmilieus im Chemiewerk als auch gegenüber der SED geeignet. Die DDR würdigte seine Leistungen 1949 und 1951 mit der zweimaligen Verleihung des Nationalpreises. 1966/67 wurde gezielt gegen Nelles Front gemacht und schließlich wurde er durch eine gezielte politische Aktion aus seiner Funktion entfernt. Hintergrund waren Streitigkeiten zwischen der Werkdirektion und der SED-Führung über die weitere Entwicklung des VEB Buna im Verhältnis zu übergeordneten Branchenstrukturen. Nelles wurde durch den SED-loyalen Arbeitsdirektor des Werkes ersetzt. Schon ein Jahr später starb er, offiziell an Zuckerkrankheit, inoffiziell wird sein Selbstmord aus Verzweiflung über die Absetzung überliefert (Wagner-Kyora 2009, 474-476 u. 516-529).

Solche konfrontativen Momente waren nicht untypisch im Umgang mit den Vertretern der alten Intelligenz. Letztlich erfolgreich konnten sie aber nur sein, weil mittlerweile in den Unternehmen eine neue Generation an SED-loyalen

Managern herangewachsen war. Diese studierten Manager waren in Parteistrukturen sozialisiert und mit entsprechendem Netzwerk-Kapital ausgestattet worden, parallel dazu hatten sie in der beruflichen Praxis notwendiges Wissen und Erfahrung erworben, um den doppelten politisch-fachlichen Herausforderungen der sozialistischen Planwirtschaft gerecht zu werden. Tatsächlich hatten sich aber für viele der beobachteten Unternehmen ab den 1960er Jahren nicht nur die äußeren Rahmenbedingungen durch das Neue Ökonomische System (NÖS) verbessert, sondern auch die innere Führungsstruktur stabilisierte sich nach dem Wechsel hin zu jungen Vertretern der Aufbaugeneration. Gute Beispiele wären hier die Betriebe Kirow (Beispiel 4) oder der fusionierte VEB Bubima (Beispiele 1 und 2). Überlagert wurde diese Restabilisierung aber durch weitere Zentralisierungsbeschlüsse der zentralen Staats- und Parteistrukturen, die ihren sichtbarsten Ausdruck in den VVB- und Kombinatgründungen fand, die aber auch mit vielerlei Kompetenzverlagerungen weg von den einzelnen VEB hin zu mittleren und übergeordneten Planbehörden einhergingen. Betroffen hiervon waren so wichtige Bereiche wie Absatz- und Vertriebsstrukturen oder Forschungs- und Entwicklungskompetenzen der Unternehmen, was zur weiteren Einschränkung der teilautonomen Räume in den Betrieben führte.<sup>9</sup> Die mittel- und langfristigen Kosten dieses zentralen Steuerungsanspruches wurden erst nach und nach deutlich. Gegen Ende der Ära Honecker aber wurden sie unübersehbar und trugen entscheidend zur Implosion der DDR-Wirtschaft bei (Knortz 2004; sowie die Beiträge in Hürtgen und Reichel 2001).

## 5. Ergebnisse

Fasst man die Ergebnisse noch einmal zusammen, dann sind vier Punkte von Bedeutung. Ausgangspunkt war die Frage nach Schicksal und Umgang mit nationalsozialistisch belasteten Eliten in den Unternehmen der SBZ/DDR im Übergang von Enteignung, Verstaatlichung und Etablierung einer planwirtschaftlichen Struktur. Diese Frage wurde in eine weitergehende Analyse des Elitenwandels in den Unternehmen der DDR-Industrie und in die Diskussion über Art und Dauer dieses Prozesses eingebettet. Ein isolierter Blick auf ehemalige Mitglieder der NSDAP in der jungen DDR hätte wenig zum Verständnis zur Etablierungsphase der sozialistischen Planwirtschaft beigetragen.

Ausgangspunkt der Argumentation war ein Perspektivwechsel bezüglich der Sicht auf die DDR-Staatswirtschaft. An die Stelle der bislang dominierenden makroökonomischen Perspektive auf das Institutionengefüge der sozialistischen Planwirtschaft traten mikroökonomische, empiriegestützte Analysen.

---

<sup>9</sup> Beispiele führender Wissenschaftler und Manager der 1960er und 1970er Jahre finden sich detailliert beschrieben bei Augustine (2007), 188f.; für die vergleichbaren Prozesse in den Chemiebetrieben Leuna und Buna vgl. Wagner-Kyora (2009), S. 530-534.



Will man den hier untersuchten Elitenwandel in der DDR-Industrie verstehen, muss man sich auf die ökonomischen Entwicklungen und Ereignisse in den jeweiligen Einzelunternehmen einlassen, man muss die einzelnen Akteure der Leitungsebenen, ihre Einbindung in personale Netzwerke auf betrieblicher Führungsebene und in den übergeordneten Plan- und Parteistrukturen untersuchen. Diese empirische Arbeit wurde in Forschungsarbeiten zu den ausgewerteten neun Unternehmen vorgenommen, sodass deren Ergebnisse hier herangezogen und in komprimierter Form dargestellt werden konnten. Im Ergebnis wurde ein Muster des Elitenwandels vorgestellt, das offenbar über den Einzelfall hinaus immer wieder in ähnlicher Weise auftrat. Am Beispiel der Werkleiter im Zeitraum zwischen Kriegsende und 1960er Jahre konnte verdeutlicht werden, dass es sich nicht um einen schnellen und radikalen, sondern um einen lang gezogenen Elitenwandel infolge von Enteignung und Verstaatlichung handelte. Wesentlicher Faktor für den jeweiligen Verlauf war das Zusammenspiel von betrieblichen und SED-Netzwerken.

Zum Verständnis dieses Schemas scheint es sinnvoll, von konkurrierenden horizontalen und vertikalen Netzwerken auszugehen. Auf der einen Seite standen innerbetriebliche, in ihrer Loyalität horizontal auf die Interessen und die Kultur des Unternehmens ausgerichtete Netzwerke, in denen die Akteure der alten Intelligenz organisiert waren, die sich nach Kriegsende und unter den neuen Bedingungen verstaatlichter Unternehmen in einer Planwirtschaft neu formierten. Auf der anderen Seite bildeten sich von der Staats- und Parteiführung geförderte neue vertikale SED-Netzwerke, mit denen die politisch dominierte Logik der Gesamtwirtschaft gegen die „Betriebsegoismen“ durchgesetzt werden sollten. Diese neuen Netzwerke konnten aber erst Schritt für Schritt in den Unternehmen Fuß fassen. In der Regel kam es erst Ende der 1950er dazu, dass die Vertreter der neuen Intelligenz die maßgeblichen Schaltstellen in den Unternehmen übernehmen konnten. Einige der dargestellten Beispiele zeigten aber auch, dass dieser Elitenwandel vielerorts bis in die zweite Hälfte der 1960er Jahre andauern konnte. Insofern muss von einer 10 bis 20 Jahre langen Phase des Elitenwandels ausgegangen werden, die wiederum auf eine ebenso lange Transformationsphase weg von einer privatwirtschaftlich dominierten Volkswirtschaft hin zur sozialistischen Planwirtschaft hinweist. In dieser Transformationsphase wurden die Unternehmen von einer eigenen Generation an Leitungspersonal geprägt, die in Kapitel 2 näher charakterisiert wurde. In Kapitel 3 wurde diese Übergangsphase in insgesamt vier Phasen unterteilt und beschrieben, in denen sich üblicherweise der Elitenwandel vollzog.

Für den Umgang mit den alten, nationalsozialistisch belasteten Eliten in den Unternehmen kann festgehalten werden, dass in der ersten Phase zwischen Kriegsende, Enteignung und Verstaatlichung von den sowjetischen und deutschen Regierungsstellen eine stark konfrontative Politik praktiziert wurde, die zu Flucht und Hinausdrängen der alten NS-Führungskräfte führte. Hierbei ist aber festzuhalten, dass die Vorwürfe der NSDAP-Mitgliedschaft und der Mit-

wirkung in der Rüstungs- und Kriegswirtschaft von Anfang an nicht dazu genutzt wurden, eine flächendeckende Entnazifizierung der Wirtschaft durchzuführen, sondern es ging den neuen Machthabern um eine Art „Enthauptung“ der Unternehmensspitzen. Die alten unternehmerischen Führungsnetzwerke wurden zerschlagen und sollten möglichst schnell durch neues, politisch loyales Personal ersetzt werden. Die Praxis aber zeigte, dass dies von der erst rudimentär ausgeprägten Kaderpolitik nicht leistbar war. Stattdessen führten eigen-dynamische Prozesse in den Unternehmen zu einer Reorganisation der dortigen Leitungs- und Führungsebene. Aus dem Personalbestand der alten Intelligenz entstammten neue unternehmerische Führungsnetzwerke, die in sozialer und kultureller Sicht mehr der alten Intelligenz als der sich formierenden Staatspartei SED verpflichtet waren. Zumindest in den Spitzenpositionen duldete man keine NSDAP-Mitglieder, aber schon auf nachgeordneten Stellen war die SED durchaus bereit, ehemalige NS-Aktive zu beschäftigen. Folgerichtig war die lange Transformationsphase auch eher von einer kooperativen Politik des Nebeneinanders von alter und neuer Intelligenz geprägt.

Dies schloss nicht aus, dass immer wieder in konfrontativen Aktionen gegen betriebliche Leitungen vorgegangen wurde. Diese Maßnahmen waren aber eher vereinzelt und hatten selektiven Charakter. Ein gutes Beispiel hierfür war der Fall des Betriebsleiters Karl Laermann im Kalkwerk Rübeland des VEB Buna (vgl. hierzu Wagner-Kyora 2009, 400-404). Dieser war seit 1938 an der Spitze des Werkes gestanden und Mitglied der NSDAP gewesen. 1945 trat er der späteren Blockpartei CDU bei. 1958 wurde Laermann handstreichartig von der SED aus seiner Leiterfunktion abgelöst und dies mit seinem Widerstand gegen den SED-Machtanspruch begründet. Im Rahmen dieser Aktion stellte die SED-Bezirksleitung aber fest, dass nicht nur der Betriebsleiter sondern auch 7 weitere von insgesamt 9 Mitgliedern der Betriebsleitung ehemalige NSDAP-Mitglieder gewesen waren. Das Beispiel zeigt das Ausmaß der Integration der alten Elite in die neue Wirtschaftselite, eine Konfrontation wurde nur im Ausnahmefall gesucht. Auch im vorliegenden Fall hatte die Ablösung des Betriebsleiters für die anderen NS-belasteten Kader keine Konsequenzen. Wenn der Vorwurf der NS-Mitgliedschaft einmal erhoben wurde, dann war er schwerwiegend und kaum zu kitten. Er wurde aber zumeist nur funktional eingesetzt, um eine angestrebte Personalentscheidung zu rechtfertigen. Da die SED aber in den meisten Fällen auf die Leistungen der alten Intelligenz angewiesen war, kam es zu solchen Aktionen in den Jahren nach dem 17. Juni 1953 sehr selten.

Letztlich lag der SED-Führung abgesehen von diesem funktionalen Einsatz des NS-Vorwurfs wenig an einer breiten Ausgrenzung ehemaliger NSDAP-Mitglieder. Dies zeigt auch ein Blick auf die soziobiografischen Daten vieler Angehörigen der neuen Intelligenz, also der späteren Funktionseelite aus der Aufbaugeneration. Auch wenn es dazu keine systematischen Daten gibt, sind viele Einzelfälle von Personen bekannt geworden, die in ihrer Jugend in die NSDAP beigetreten waren (vgl. Best und Meenzen 2010, 222-231). Zu diesem

Personenkreis gehörten beispielsweise der schon eingeführte Herbert Weiz, 1955-1962 erster stellvertretender Werkleiter beim VEB Carl Zeiss Jena. Weiz war 1942, also im Alter von 18 Jahren, Mitglied der Nazi-Partei geworden. Dies hinderte ihn aber nicht daran, in der DDR Karriere als SED-Politiker zu machen. Nach seinem Ausscheiden bei Zeiss stieg er in höchste Regierungsämter auf. Zuletzt war er Minister für Wissenschaft und Technik und Vorsitzender des Forschungsrats der DDR gewesen (vgl. Baumgartner und Hebig 1996/97, 1110). Ein ähnliches Spannungsverhältnis zieht sich auch durch die Biografie des besonders einflussreichen Generaldirektors des VEB Zeiss, Wolfgang Biermann, der das Kombinat 1975 bis 1989 maßgeblich prägte. Biermann war 1927 geboren und ein sehr typischer Vertreter der neuen Intelligenz. Auch er war noch 1944 Mitglied der NSDAP geworden, was den späteren Generaldirektor (seit 1956 Mitglied der SED) nicht daran hinderte, selbst das NS-Argument funktional einzusetzen, um ihm unliebsame Personen aus wichtigen Positionen im Kombinat zu entfernen (vgl. Baumgartner und Hebig 1996/97, 1862).

Abschließend sei darauf verwiesen, dass die vorliegenden Ergebnisse zum Elitenwandel auch Rückschlüsse auf Aufbau und Funktionieren der sozialistischen Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung und das Verhältnis von hierarchischen und netzwerkartigen Institutionen zulassen. Was aus der Organisationsforschung zu lernen ist, war auch schon der SED bekannt: Unternehmen sind nicht ohne den maßgeblichen Einfluss personaler Netzwerke in den Leitungsebenen denkbar. Netzwerke dienen als „Schmiermasse“ des hierarchischen Aufbaus, sie bieten gleichzeitig ordnende und komplexitätsreduzierende Strukturen und sie sind wesentliche Mechanismen zur Macht- und Ressourcenverteilung. Um die eingangs beschriebene Prinzipal-Agent-Problematik zwischen Planbehörden und betrieblich-operativer Leitung bewältigen zu können, wurden vom Staats- und Parteiapparat der DDR deshalb Netzwerkstrategien verfolgt. Zum einen ging es um die Ausschaltung der alten und ihre Ersetzung durch neue, loyale Netzwerke. Dieser Prozess lief wesentlich über Strategien der Konfrontation gegen konkurrierende Netzwerke und damit einhergehendem Einsatz von Gewalt und Repression. Zum anderen ging es aber auch um die Integration und Einbindung bestehender Eliten sowie um die Sozialisierung einer neuen Funktionselite aus den Unternehmen selbst heraus. Dies war nur unter Einsatz kooperativer Strategien leistbar. Die Unternehmen wurden nach und nach mit SED-Netzwerken durchzogen, die im Inneren über die Ausbildung von Vertrauensstrukturen zwischen den Genossen dazu beitrugen, Probleme opportunistischen Verhaltens im wirtschaftlichen Planprozess zu reduzieren.

Bislang wurde die sozialistische Planwirtschaft weitgehend über ihr hierarchische Institutionengefüge beschrieben. Erst langsam reift die Einsicht, dass damit nur ein Teil der politisch-ökonomischen Wirtschaftsordnung erfasst wird. Bisher beschränkte sich der Einsatz von Netzwerkmodellen zur Beschrei-

bung der kommunistischen Staaten auf die Analyse von informellen und nicht intendierten Phänomenen wie Schattenwirtschaft oder kompensatorische Effekte außerhalb der offiziellen Institutionen. Die vorgestellten Ergebnisse legen aber nahe, netzwerkartige Institutionen viel stärker als bislang in die Erklärungsmodelle einzubeziehen. Im Rahmen von Wiederaufbau und Verstaatlichung der DDR-Industrie setzte die SED von Anfang an derartige Institutionen ein, um die Aufgabe der strukturellen und personalen Transformation bewältigen zu können. Das Institutionengefüge einer politisierten Ökonomie sah von Anfang an nicht nur den Aufbau einer staatlich-hierarchischen Planstruktur vor, sondern ergänzte diese durch netzwerkartige Institutionen der SED und ihrer Massenorganisationen, die als komplementär zu den starren Hierarchien konzipiert und aufgebaut waren.

## References

- Ahbe, Thomas, und Rainer Gries. 2006. Gesellschaftsgeschichte als Generationengeschichte. Theoretische und methodologische Überlegungen am Beispiel DDR. In *Die DDR aus generationengeschichtlicher Perspektive. Eine Inventur*, herausgegeben von Annegret Schüle, Thomas Ahbe and Rainer Gries, 475-572. Leipziger Universitätsverlag: Leipzig.
- Ahlefeld, Gabriele, Astrid Molder, und Rudolf Werner. 1996. *Plaste und Elaste aus Schkopau. 60 Jahre Buna-Werke*. Pinneberg.
- Augustine, Dolores L. 2007. *Red Prometheus. Engineering and Dictatorship in East Germany, 1945-1990*. Cambridge and London.
- Bähr, Johannes. 2005. Unternehmensgeschichte in Deutschland – Ansätze und Perspektiven der neueren Forschung und das Verhältnis zur DDR-Geschichte. In *Die mitteldeutsche Chemieindustrie und ihre Arbeiter im 20. Jahrhundert*, ed. Hermann-Josef Rupieper, Friederike Sattler, Georg Wagner-Kyora, 35-51. Halle (Saale).
- Bauerkämper, Arnd, Jürgen Danyel, und Peter Hübner. 1997. „Funktionäre des schaffenden Volkes“? Die Führungsgruppen der DDR als Forschungsproblem. In *Gesellschaft ohne Eliten? Führungsgruppen in der DDR*, herausgegeben von Arnd Bauerkämper et al., 11-86. Berlin.
- Baumgartner, Gabriele, und Dieter Hebig, eds.. 1996/97. *Biografisches Handbuch der SBZ/DDR 1945-1990*, 2 Bände. München.
- Berghoff, Hartmut, und Jörg Sydow. 2007. Unternehmerische Netzwerke – Theoretische Konzepte und empirische Erfahrungen. In *Unternehmerische Netzwerke. Eine historische Organisationsform mit Zukunft?*, ed., Dies., 9-43. Stuttgart.
- Best, Heinrich, und Sandra Meenzen. 2010. „Da ist nichts gewesen.“ SED-Funktionäre mit NSDAP-Vergangenheit in Thüringen. *Deutschland Archiv* 43, H.2: 222-231.
- Bezenberger, Tilmann. 1997. Wie das Volkseigentum geschaffen wurde. Die Unternehmens-Enteignungen in der Sowjetischen Besatzungszone 1945-1948. In *Zeitschrift für Neuere Rechtsgeschichte* 19: 210-248.
- Castells, Manuel. 2003 (Original 1996). *Der Aufstieg der Netzwerkgesellschaft (Das Informationszeitalter I)*. Opladen.

- Colemann, James. 1991. *Grundlagen der Sozialtheorie*, 3 Bde. München.
- Ellerbrock, Karl-Peter, und Clemens Wischermann, eds.. 2004. *Die Wirtschaftsge-  
schichte vor der Herausforderung durch die New Institutional Economics*. Dort-  
mund.
- Esser, Hartmut. 1993. *Soziologie. Allgemeine Grundlagen*. Frankfurt/M. u. New  
York.
- Halder, Winfried. 2001. „Modell für Deutschland“. *Wirtschaftspolitik in Sachsen  
1945-1948*. Paderborn.
- Hesse, Jan-Otmar, ed.. 2002. *Kulturalismus, neue Institutionenökonomik oder  
Theorienvielfalt. Eine Zwischenbilanz der Unternehmensgeschichte*. Essen.
- Hötzel, Manfred, und Stefan W. Krieg, eds.. 2002. *Adolf Bleichert und sein Werk.  
Unternehmerbiographie, Industriearchitektur, Firmengeschichte*. Beucha.
- Hornbostel, Stefan. 2003. Gegenelite oder verdiente Kämpfer für den Sozialismus.  
*Historical Social Research* 28, H. 1/2: 161-186.
- Hübner, Peter. 1998. Industrielle Manager in der SBZ/DDR. Sozial- und mentali-  
tätsgeschichtliche Aspekte. In *Geschichte und Gesellschaft* 24: 55-80.
- Hübner, Peter. 1999. Durch Planung zur Improvisation. Zur Geschichte des Lei-  
tungspersonals in der staatlichen Industrie der DDR. In *Archiv für Sozialge-  
schichte* 39: 197-233.
- Hürtgen, Renate, und Thomas Reichel eds.. 2001. *Der Schein der Stabilität. DDR-  
Betriebsalltag in der Ära Honecker*. Berlin.
- Kettlitz, Eberhardt. 2004. *125 Jahre Drahtheften aus Leipzig*. Leipzig.
- Knortz, Heike. 2004. *Innovationsmanagement in der DDR 1973/79-1989. Der  
sozialistische Manager zwischen ökonomischen Herausforderungen und System-  
blockaden*. Berlin.
- Laird, Pamela W. 2006. *Networking and Success since Benjamin Franklin*. Cam-  
bridge/Mass.
- Mühlfriedel, Wolfgang, und Edith Hellmuth. 1996. *Zeiss 1846-1905. Vom Atelier  
für Mechanik zum führenden Unternehmen des optischen Gerätebaus*. Weimar et  
al.
- Mühlfriedel, Wolfgang, und Edith Hellmuth. 2004. *Carl Zeiss in Jena 1945-1990*.  
Köln et al.
- Müller, Armin. 2004. Die erste Generation der Werkleiter in der SBZ/DDR. Drei  
Volkseigene Betriebe im Vergleich, *Zeitschrift für Unternehmensgeschichte*, H.  
2: 198-221.
- Müller, Armin. 2006. *Institutionelle Brüche und personelle Brücken. Werkleiter in  
Volkseigenen Betrieben der DDR in der Ära Ulbricht*, Köln et al.
- Müller, Armin. 2008. Von Familien- zu Parteibetrieben. Unternehmensnachfolge und  
Elitenkontinuitäten in den beiden Leipziger Unternehmen Karl Krause und  
Gebrüder Brehmer (1945-1959). In *Unternehmensnachfolge und Unternehmens-  
kultur*, herausgegeben von Wischermann, Clemens und Gert Kollmer-von O-  
heimb-Loup. 181-204. Ostfildern.
- Lin. Nan. 2001. *Social Capital. A Theory of Social Structure and Action*. Cam-  
bridge.
- Remy, Dietmar. 2010. Beargewöhnt und unentbehrlich: Die Funktionselite des „Drit-  
ten Reiches“ als Aufbauhelfer der DDR. Eine Fallstudie zum Zeiss-Betriebsleiter  
Rudolf Müller. In *Deutschland Archiv* 43, H.2: 232-237.

- Sattler, Friederike. 2008. Unternehmerische und kompensatorische Netzwerke. Anregungen der Unternehmensgeschichte für die Analyse von wirtschaftlichen Netzwerkstrukturen in staatssozialistischen Gesellschaften. In *Vernetzte Improvisationen. Studien zu gesellschaftlichen Subsystemen in Osteuropa und der DDR*, Annette Schuhmann, ed., 139-155. Köln/Weimar/Wien.
- Salheiser, Axel. 2003. „Du und deine Elite!“ – Leitungskader im Elektroniksektor der DDR-Industrie zwischen fachlicher Qualifikation und politischer Loyalität. In *Historical Social Research* 28, H. 1/2: 187-216.
- Schüle, Annegret. 1995. *BWS Sömmerda. Die wechselvolle Geschichte eines Industriestandorts in Thüringen 1816-1995*. Erfurt.
- Schuhmann, Annette, ed.. 2008. *Vernetzte Improvisationen. Gesellschaftliche Subsysteme in Ostmitteleuropa und in der DDR*. Köln et al.
- Staritz, Dietrich. 1995. *Die Gründung der DDR. Von der sowjetischen Besatzungsherrschaft zum sozialistischen Staat*, 3. Auflage. München.
- Steiner, André. 2004. *Von Plan zu Plan. Eine Wirtschaftsgeschichte der DDR*. München.
- Steiner, André, ed.. 2006. *Überholen ohne Einzuholen. Die DDR-Wirtschaft als Fußnote der deutschen Geschichte*. Berlin.
- Stutz, Rüdiger. 2005. Vom „Feindagenten“ zum Vorzeigemanager. Der erste Kombinatdirektor des VEB Carl Zeiss Jena in der Wahrnehmung von SED und Staatssicherheit (1946-1966). *Historical Social Research* 30 (2005), H. 2: 130-159.
- Suckut, Siegfried. 1982. *Die Betriebsrätebewegung in der Sowjetisch Besetzten Zone Deutschlands (1945-1948)*. Frankfurt/M.
- Sydow, Jörg, und Arnold Windeler. 2000. Steuerung von und in Netzwerken - Perspektiven, Konzepte, vor allem aber offene Fragen In *Steuerung von Netzwerken. Konzepte und Praktiken*, ed. Sydow Jörg und Arnold Windeler, 1-24. Opladen.
- Wagner-Kyora, Georg. 2009. *Vom „nationalen“ zum „sozialistischen“ Selbst. Zur Erfahrungsgeschichte deutscher Chemiker und Ingenieure im 20. Jahrhundert*. Stuttgart.
- Powell, W. Walter. 1996 (Original 1990). Weder Markt noch Hierarchie: Netzwerkartige Organisationsformen. In *Netzwerk und Organisation. Institutionelle Steuerung in Wirtschaft und Politik*, herausgegeben von Patrick Kenis und Volker Schneider, 213-271. Frankfurt/M.
- Vietzke, Christoph. 2008. *Konfrontation und Kooperation. Funktionäre und Arbeiter in Großbetrieben der DDR vor und nach dem Mauerbau*. Essen.
- Walter, Rolf. 2000. *Zeiss 1905-1945*, Köln et al.
- Werner, Oliver. 2004. *Ein Betrieb in zwei Diktaturen. Von der Bleichert Transportanlagen GmbH zum VEB VTA Leipzig 1932-1963*. Stuttgart.
- Wintrobe, Ronald. 1998. *The political economy of dictatorship*. Cambridge.
- Wischermann, Clemens, Peter Borscheid, und Karl-Peter Ellerbrock, eds.. 2000. *Unternehmenskommunikation im 19. und 20. Jahrhundert. Neue Wege der Unternehmensgeschichte*. Dortmund.
- Wolf, Harald. 2000. Das Netzwerk als Signatur der Epoche? Anmerkungen zu einigen neueren Beiträgen zur soziologischen Gegenwartsdiagnose. *Arbeit* 9, H. 2: 95-104.